

# 从“局外”走向“局内”

## ——高校教学督导理论与实践问题的探讨

薛 国 凤<sup>①</sup>

(河北大学 教育学院, 河北 保定 071002)

**摘 要:** 教学督导是强化高校教学管理与提升教学质量的重要保障。目前我国高校教学督导工作中存在着制度缺失、队伍专业化程度不高、工作内容表浅化、工作方式简单化等问题,与教学之间存在着一种疏离或管控的“局外”关系。因此,必须在更新高校教学督导理念的基础上,通过明确教学督导模式、建立完善的督导组织体系、确立正确的督导取向、理顺学校督导与教师自主发展的关系、强化专家督导与学生督导的联系、借助校际教学督导的力量等策略改变教学督导工作性质、督导人员角色承担及督导实践,使教学督导与教学本身真正成为共生共长的“局内”关系。

**关键词:** 高校教学督导; 督导理念; 督导策略

**中图分类号:** G642.0 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-4203(2014)06-0086-05

## From “Outside” towards “Inside”

### ——On the Theory and Practice of Teaching Supervision in Universities and Colleges

XUE Guo-feng

(School of Education, Hebei University, Baoding 071002, China)

**Abstract:** Teaching supervision in university and college was the important guarantee to strengthen teaching management and improve teaching quality. At present, there were some problems to be solved such as lack of supervision systems, low degree of team specialization, superficial work matter, and over-simple work mode, which had led to a kind of “outside” relation between teaching supervision and teaching itself. Then, based on the renewal of teaching supervision ideas, it should promote the supervision mode, improve the supervision organization system, hold the right supervision orientation, straighten out the relationship between supervision and the independent faculty development, strengthen the linkage between the expert supervision and students supervision, draw support from the interscholastic teaching supervision power to set up a kind of new coexistence “inside” relationship between teaching supervision and teaching itself.

**Key words:** teaching supervision in university and college; supervision ideas; supervision strategy

<sup>①</sup> 收稿日期:2014-04-10

作者简介:薛国凤(1974—),女,河北唐山人,河北大学教育学院教授,教育学博士,从事教育基本理论、课程与教学比较研究。

自 20 世纪末以来,在推进高等教育大众化的过程中,国内许多高校为促进教学改革,强化教学管理与提升教学质量,相继建立了教学督导制度。在 20 多年的发展中,高校教学督导在制度建设与实践方面都发生了许多可喜的变化,出现了许多创新措施,也获得了许多有益经验,但在今天新的形势下,以发展的眼光审视过去的一些观念和做法,难免会发现其中仍存在着一些需要进一步反思和解决的问题。从“局外”走向“局内”,就是着重强调高校教学督导工作的性质、督导人员的角色承担以及督导实践的关注面要发生深层次的转变。

## 一、高校教学督导现存问题的反思

“局外”到底是指什么?要回答这个问题,就必须对我国高校教学督导现存的问题进行剖析和反思。目前,我国高校教学督导存在的问题主要表现在以下四个方面:

### 1. 督导管理制度缺失

一方面,在国家层面,我国目前还没有关于高校教学督导的指导性政策文件或法律文本,缺乏顶层设计与规范;另一方面,虽然国内多数高校结合自身情况建立了一些教学督导工作制度,但从整体来看,普遍存在制度缺失或不完善的问题。教学督导管理制度本身应该是由一系列子制度如教学督导基本制度、工作制度、责任制度、评估制度、督导人员培训制度等构成的一个体系,但是大部分高校只是建立了部分子制度,而像督导人员培训制度这样的子制度往往缺失。

### 2. 督导队伍专业化程度不高

当前我国各高校教学督导队伍的人员构成不尽相同:有的全部由离退休的教授或专家组成;有的由部分在职党政负责人和部分离退休教授组成;有的由离退休教授和在职教授组成。这些督导队伍各有优势与不足,从整体上看还存在着一个比较突出的问题,即督导人员专业化程度不高,尤其欠缺从事教学督导所需的教育学、心理学专业知识,在知识和专业结构方面还不能构成一个有力协作的整体。

### 3. 督导工作内容表浅化

目前在国内,“三督”(督教、督学、督管)被多数高校认为是教学督导工作的全部内容。从理论上讲,“三督”的确涵盖了高校教学质量的各个方面,但从教学督导实践来看,各高校主要围绕着“督教”展开,“督管”和“督学”难以开展;多数高校以课堂教学

质量监控为主,对其他教学环节监控无力;常规督导检查多,专题督导或专业性调研少。总体而言,高校教学督导工作显得重复机械,缺乏发展性导向与效果,有表浅化之嫌。

### 4. 督导工作方式简单化

目前高校教学督导工作方式较为简单,主要表现为“督而不导”或“重督不重导”,把教学督导仅仅定位于督促检查,有时甚至是钦差大臣式的督检,只有评价而没有督导,不能有效地促进教学的整体改进或教师的专业成长。另外,在“三督”特别是“督教”中,仍缺乏科学合理的评价标准,教学督导的主观性较强。

透过上述现象,我们可以发现,在高校教学督导工作与教学本身之间出现了一种疏离或管控关系,这就是“局外”的意指所在。在这种疏离或管控关系中,教学督导实际上处于“局外”,成为异于高校整体教学工作的一种存在。因此,问题、矛盾乃至冲突的出现不可避免。

## 二、对高校教学督导理念的新认识

从词源学和历史的角度来考察,“督导”一词的本义就是指上级行政主管对下级部门工作的视察、监督和考核。但是,经过历史的发展与时代的变迁,督导观念也不断发生着改变。今天,在高校教学督导工作中,如果仍旧执行一种表浅性、非专业化甚至是管控性质的外部监察,显然不利于提升教学督导质量以及整体教学质量,因此改变是必需的。改变的方向是什么?就是由“局外”走向“局内”。

“局内”意味着什么?从教学督导与教学本身的关系看,“局内”意味着二者是共生共长的一体化关系,教学督导不再只是外部监督,也不再是高高在上的管控式监查。从督导人员与教学本身的关系看,“局内”意味着督导人员不再是外在于教学的人,不再是教师教学的“异己之人”,而成为“自己人”。在这样一种关系转变的基础上,更具体地说,“局内”至少包含三个方面的含义:教学督导性质从关注外在的技术因素转变为关注内在的教学文化建设;教学督导人员的角色从外部监察者转变为内部指导专家;教学督导实践从监督强化常规事务工作转变为深化开展专项专业工作。这三点实际上就是强调高校教学督导人员要淡化督导的工具性,强化督导的发展性功能,这种发展尤其要以教师的专业发展为核心,并以学生的发展为目的。进一步来讲,要实现

这些转变,就必须对高校教学督导理念有进一步的认识与反思,在正确理解教学督导发展性功能的基础上,树立起先进的教学督导理念,因为理念直接决定行动。

### 1. 区分性督导理念及其对“督教”的启示

区分性督导是美国教育学者格莱索恩(Allan A. Glatthorn)于1984年正式提出的概念和理念,是在反思教学临床督导的基础上发展起来的。临床督导是直接以课堂和教师的问题为中心,以帮助教师理解和提高教学为主要目标的督导,它把教学看作一门工艺,关注教师教学中出现的问题,着重解决教师个体或群体的教学问题而不重视教师团队的力量,既不考虑教师的成长过程,也不考虑教师所处的不同专业发展阶段而采用相同或基本相同的督导方式。区分性督导则强调用发展的眼光来看待教师的教学,它把教学看作一个专业,关注教师的专业发展需要,创造平等合作的环境并促使教师进行高水平的合作,也承认从教年限不同的教师在专业发展方面有不同的表现并需要不同的督导与提升方式。<sup>[1]</sup>在20世纪80年代以前,临床督导被普遍认为是促进教师成长和发展的有效方法,但之后越来越被看作是教师被动实施专业化的具体措施。区分性督导理念的提出意味着教学督导组织和人员要针对不同教师个体或群体的实际情况与需求,运用不同的方法、活动、程序和时间安排对教师工作进行评价和指导,促进教师的专业化发展由被动转向主动,以保证教学质量和支持教师发展。

用区分性督导理念来审视当前我国高校的情况可以发现,很多高校在日常教学督导过程中存在着一个较为明显的问题,即忽视教师的个体差异性,而且常常以纠查问题的理念去开展督导工作,造成教学督导在很多时候不能切合教师的需要,也导致教师缺乏自我专业发展的意识和能力。近年来,在类似区分性督导理念的指导下,一些高校采取了创新性措施,但从深层次来看,这些措施仍然缺乏系统的理念和理论指导。因此,有必要在我国高校大力推广区分性督导理念和理论,从教师的实际出发,注重教师的差异性,根据其不同的文化层次、教学能力、知识结构等进行区分性教学督导,以进一步改善高校教学督导行动特别是“督教”行动,从而真正提升教师的专业化发展和综合教学水平。

### 2. 以学督教理念及其对“督学”的启示

美国教育管理和督导专家瑟吉奥万尼(Thomas J. Sergiovanni)认为,“督导的目标在于帮助学校增加机遇和能力,更有效地促使学生的学术成功”<sup>[2]</sup>,

这说明教学督导的终极目标是学生发展。高校教学督导必须把这一目标作为行动指引,树立“以学督教”的理念,即以学生的学习过程、学习状态和学习效果的达成来督评教师的教学。

目前我国许多高校的课堂教学评价标准主要针对教师的教学行为,包括督评教师的板书、普通话等教学基本功,以及教学态度、教材的处理、教学组织与程序、教学方式方法、教学效果等,对学生学习的关注则很少,即便有,所涉及的内容也多限于外部数量维度,如出勤人数和出勤率等,或仅限于一种模糊的描述、判断与记录,如学生整体学习状态是“很好”、“好”、“一般”还是“不好”,以及有无违反课堂纪律行为等,对学生是否真正参与到课堂教学中,是否真正得到启迪,教师的教学对学生是否有提升等深层次内容缺乏深入而科学的观察和测量。这种课堂教学评价标准从本质上体现的是“以教师为中心”的指导思想,缺乏对学生学习原则、学习方法、学习状态、学习效果及学习问题的深入了解与分析,依然是管理性的检查督导,发展性功能不足,因而在促进学校改进教学和提升教师教学专业化水平方面都显得被动和无力,“督学”、“导学”落不到实处。为此,高校应明确树立“以学督教”的理念,既要“督教”,更要“督学”,这是走进“局内”、走向专业性督导的重要思想前提。

### 3. 人力资源督导理念及其对“督管”的启示

人力资源督导理念由美国学者麦格雷戈(Douglas McGregor)、阿盖里斯(Chris Argyris)等人在20世纪60年代提出。该理念认为,学校作为一个学习共同体,表现出来的类型特征是“个体的竞争力、承诺、自我责任感、充分发挥个体的作用、积极可行并充满活力的组织”<sup>[3]</sup>,因此,教学督导人员既不应高高在上,处于支配地位,也不应屈尊俯就,而要起到一种支持性作用,去“创设一种氛围以激励大家为学校的目标而奋斗,提供各种机遇以满足动机、创造力、自我导向的最大体验”<sup>[4]</sup>,保证学校内所有相互作用和联系的最大可能性。人力资源督导理念强调把工作任务与人文关怀相结合,注重人的需求,特别是关注教师的潜在需求和满足感,教学督导人员在日常工作中不仅要尽可能地为教师提供富有成效的督导,同时要提供必要条件去帮助和支持教师进行自我督导。

人力资源督导理念对我国高校教学督导工作最直接的意义就是利用其做好“督管”工作,即教学督导人员在进行督导工作时既要尊重师生的主体地位,又要与师生保持平等,还要为教学管理部门或其

他相关部门提供决策咨询和建议,并对其进行监督。具体来说,在赋予教师责任的同时,要关注教师的自治权、自主权和成就感,还要赋予教师如何开展工作的决策权,尊重、信任、支持和激励教师创造性地完成任

### 三、高校教学督导有效性的提升策略

在更新观念的基础上,如何实现转变,真正走向“局内”,使教学督导不再高高在上,也不再疏离教学和教师,这就必须启动智慧,用智慧去改变行为。

1. 明确教学督导模式,以正确的方法论指导教学督导工作的创新性开展

从根本意义上讲,模式体现的是一种解决问题的方法论或一种理论指导。一个构建良好的模式有助于我们设计出良好的实施方案并找到解决问题的最佳办法,使目标顺利达成,因此高校在实施教学督导过程中,必须首先明确自身的督导模式。从国内高校的实践来看,现已开发的教学督导模式有“三督一体多方位”教学督导模式、教育教学督导督查模式、开放式教学督导模式、分类教学督导模式等,还有研究者提出了导师制教学督导模式。实际上,教学督导模式的确立受到诸多因素如办学理念、学校文化、督导理念、机构设置方式等的影响,没有一种“万金油”模式,各高校需结合本校的特色,综合考虑各种影响因素,以发展的眼光去探索建立适合自身实际情况的教学督导模式。

2. 建立完善的教学督导组织体系,确保教学督导有位、有威和有为

从理论和实践来看,当前高校教学督导工作只有落实“三有”(有位、有威、有为),才能真正发挥督导作用,体现应有的价值。“有位”就是要有明确的位置和重要的工作地位;“有威”就是要有工作权威与威信;“有为”就是要有有所作为,“三有”的落实与教学督导组织体系的建立和完善密不可分。督导组织体系由人和制度组成。从人的方面看,如何对教学督导人员进行准确定位并选聘合适的人是一个关键。由于督导人员在工作中行使的主要是学术职能而非行政职能,因此需要拥有较高的学术权力,应该是专家。高校在选聘专家作为督导人员时,除了考察他们的道德品性之外,还要考虑年龄、性别、学科专业等因素,更要充分考虑退休人员与在职人员的比例、学术人员与管理人员的比例、教育教学理论人员与学科专业人员的比例等,这就是“有位”。“有

位”的同时,还必须“有威”。简单地说,“威”主要包括两个方面:一是权力之“威”,一是专业之“威”。而后者(即督导人员个人和团体的学养与学识)是督导人员之“威”的真正根基所在,也是其开展工作的重要前提。从制度建设方面看,合理的教学督导制度能确保督导人员应有之“位”和权力之“威”,各高校应建立规范和完善的制度保障督导人员的“正位”与权力之“威”。当然,制度并不能保证督导人员专业之“威”的建立,只有在工作实践中,督导人员才能树立个体和团体的专业权威。

3. 确立正确的教学督导取向,实现“三督”并举,真正走向有所作为

正确的教学督导取向是在公认的“三督”并举的基础上,在保持一些重要的常规督导工作正常运行的前提下,由“检查、评价”取向转为以作专项督导与调研为推手的专业化取向,从而推动和引导学校教育改革、教师发展和学生成长,真正做到“有为”。从当前高校教学督导实践来看,“督教”开展得最好,“督学”有部分开展,“督管”则较虚。实际上,“督管”极其必要,由于督导工作本身并不发挥行政职能,而是通过自己的专业性督导活动为学校行政管理部门提供决策咨询和建议,因此内化“督管”这一要义有助于工作的开展。当然,高校也要建立良好的制度与机制,促使行政人员充分认识到督导人员的工作价值,并通过畅通的渠道接受督导人员提出的意见或建议,在行动上作出实际的改变。此外,很多高校还建立了校院两级督导制度,但从实际情况来看,在大部分高校中,院级督导并没有真正发挥作用。在实践中,校院两级督导工作都必须坚持正确的督导取向,遵循既有分工又有合作的原则,避免工作出现重复,从而做到“各有其位,各有其所,各有其用,相辅相成,纵横互动”。

4. 理顺学校督导与教师自主发展的关系,引导和指导教师自主提升教学意识与能力

通常人们认为高校教学督导工作必须正确处理“督”与“导”的关系。但实际上,再好的“导”本身也并非教师的真正发展,教师专业化发展必须通过教师的自觉行动来实现。这就要求教学督导人员能够以“局内人”——共生共长的专业性角色引导和推动教师树立专业自主发展和自主提升的终生理念。因此,教学督导人员首先要树立教学学术观念,同时促使教师确立教学学术思想,即把教学作为一种学术来发展,积极扭转目前高校将教学仅仅视为一种实践以及重科研轻教学的偏向;其次要积极推动教学学术制度保障体系的建立,包括教师的业绩评价、

职务考核与晋升、薪酬和奖励、学术水平评价等制度;最后要主动借助“周哈里窗”理论<sup>[5]</sup>指导和引导教师实现主动的专业发展。

	对于教师 督导者知道的	对于教师 督导者不知道的
对于自己 教师知道的	公众的我 1	隐藏的我 2
对于自己 教师不知道的	盲目的我 3	潜在的我 4

图1 教学督导视界下的“周哈里窗”

在图1中,对于窗1(公众的我),由于教师 and 教学督导人员在该窗内能产生最有效的沟通,因此双方要一起把它不断地扩大;对于窗2(隐藏的我),教学督导人员要积极主动地和教师建立信任关系,鼓励教师缩小这个范围;对于窗3(盲目的我),教学督导人员要帮助教师了解其教学范围,促进教师实现专业成长;对于窗4(潜在的我),随着督导的进行,教师 and 教学督导人员会发现并了解更多的有关教师教学信念、理念、能力、教学优缺点和教学潜力方面的内容。可以说,在教学督导中,如果一方愿意改变,另一方恰好能够为改变提供持续的帮助、指导和引导,发展与成功就是必然的结果。

5. 强化专家督导与学生督导的联系,完善学生督导制度,落实大督导理念

在专家督导的基础上结合学生督导,这是近年来国内高校构建教学质量监控体系的重要举措。目前,多数高校建立了“学生信息员”、“学生教学信息员”或“学生督导”制度,以此开展工作,但无论冠之以何名,都存在较多的问题。例如,学生督导的组织定性不够明确;在学生督导的选聘及督导队伍宣传、信息搜集方式、频率及程序、信息处理等方面缺乏系统的理论指导和制度保障,学生督导的选聘较为随意,师生认可度较低;学生督导在业务指导方面不到位,约束、激励和反馈机制等不够健全;学生督导不清楚自身工作职责,工作开展较为盲目等。因此,在今后的工作中,一是要建立健全学生督导制度,选聘合适的学生担任督导员,建立完善的学生督导工作

运行机制;二是要通过培训等方式促使学生督导明白自身价值,明确其与学校专家督导的关系,以及与专家督导所承担任务的异同;三是要采取各种方式宣传学生督导,提升学生督导在校内的影响力,促进全校人员共同关注教学督导工作,真正落实大督导理念。

6. 借助校际教学督导的力量,以联盟促动督导工作上新台阶

从系统论角度来看,单凭校内单一的教学督导力量难以长期有效地提升督导质量,因此在借鉴兄弟院校优秀经验的基础上,可借助校际教学督导力量的实质性合作与联合使督导工作上新台阶。有学者在进行专项调研后发现,无论是督导专家、授课教师,还是教务处管理人员,多数支持教学督导联盟的建立及校际督导资源的共享,并认为督导联盟对于督导工作的开展很有好处。<sup>[6]</sup>目前,国内已出现了相关组织,如河北省“驻保(保定)高校教学督导联谊会”区域组织就是一个专家型的教学督导学术组织,其宗旨是交流高校教学督导方面的先进经验和做法。可以预见,由高校单一的校内教学督导向校际或区域联合拓展,建立开放、共享的高校教学督导联盟,使高校教学质量监督的内涵深化,同时又向外部延伸,从而构建优质的教学督导资源共享平台,对于高校教育教学质量的全面提升有重要作用。

参考文献:

[1] 李霞. 构建区分性教师督导体系促进教师专业发展[J]. 世界教育信息, 2007, (3): 28-29.  
 [2][5] 托马斯·J·瑟吉奥万尼, 罗伯特·J·斯特兰特. 教育督导:重新界定(第七版)[M]. 王明洲等,译. 南京:江苏教育出版社, 2002:3, 188.  
 [3] ARGYRIS C. Integrating the Individual and the Organization[M]. New York: Wiley, 1964: 4.  
 [4] MCGREGOR D. The Human Side of Enterprise[M]. New York: McGraw-Hill, 1960: 103.  
 [6] 张勤. 高校教学督导联盟:内涵、动因及路径[J]. 教育发展研究, 2012, (3): 51.

(本文责任编辑 童志勇)